

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт экономики, управления и природопользования  
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

\_\_\_\_\_

подпись

\_\_\_\_\_

инициалы, фамилия

«\_\_\_\_\_»

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ДИПЛОМНАЯ РАБОТА**  
080503.65 Антикризисное управление

Аутсорсинг как метод снижения затрат в сфере  
жилищно-коммунальных услуг (на примере ООО «Жилищный сектор»)

Научный руководитель

д.-р. экон. наук,  
профессор

В.Ф. Лапо

Выпускник

Д.Е. Авхименя

Рецензент

экономист

Г.И. Аксютина

Красноярск 2016

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	
.....3	
1	Теоретическое понятие
аутсорсинга.....	5
1.1 Понятие и виды аутсорсинга.....	5
1.2 Подходы и методы внедрения аутсорсинга .....	14
1.3 Особенности реализации аутсорсинга в сфере ЖКХ .....	24
2 Характеристика исследуемого объекта.....	31
2.1 Общая характеристика предприятия.....	31
2.2 Оценка финансового состояния организации ООО «Жилищный сектор» на основе внутренней информации .....	36
2.3 Анализ затрат на производство и реализацию услуг.....	46
3 Внедрение аутсорсинга для снижения затрат в ООО «Жилищный сектор».....	53
3.1 Концепция внедрения аутсорсинга.....	53
3.2 Организационно-управленческие решения.....	57
3.3 Оценка экономического эффекта.....	61
Заключение.....	
.....65	
Список	используемых
источников.....	66
Приложения	А-
М.....	69-99

## **ВВЕДЕНИЕ**

Для обеспечения эффективной деятельности организации в современных рыночных условиях руководству необходимо иметь четкие цели и задачи. Аутсорсинг является современной моделью предпринимательства, которая обеспечивает дополнительные конкурентные преимущества. Главный источник этих преимуществ - в использовании ресурсов (материальных и нематериальных) других компаний для достижения успеха на рынке.

Развитие аутсорсинга определяется процессом глобализации и приводит к прозрачности бизнеса. Создаются условия для соизмерения затрат и результатов, что способствует росту эффективности управления бизнесом. Решающее значение имеет создание условий для развития предпринимательства.

Аутсорсинг - продукт новой экономики. Он позволяет быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, в том числе в отдельных случаях ресурсов конкурентов. Поэтому умение вести переговоры, способность и навыки находить взаимовыгодные решения являются составными элементами успешного аутсорсинга.

Актуальность данной темы, заключается в том, что для достижения более эффективной деятельности организацией необходимо применение экономически обоснованной модели снижения затрат.

Цель дипломной работы – внедрение аутсорсинга в организации по оказанию услуг.

Задачи исследования:

- 1) рассмотреть теоретическое понятие аутсорсинга;

2) проанализировать финансовое-экономическое состояние организации;

3) разработать предложения по внедрению аутсорсинга.

Объектом исследования дипломной работы является организация ООО «Жилищный сектор».

Предметом исследования является применение аутсорсинга как метод снижения затрат в организации.

Практическая значимость исследования заключается в применении аутсорсинга для компании, который тем самым приводит к наиболее эффективным достижениям компаний.

В ходе выполнения работы были применены такие методы исследования, как оценка финансового состояния организации и анализ затрат в организации.

Структурно дипломная работа состоит из введения, трех взаимосвязанных разделов, заключения и списка литературы.

# **1 Теоретическое понятие аутсорсинга**

## **1.1 Понятие и виды аутсорсинга**

Термин аутсорсинг («outsourcing») происходит от английских слов «outside resource using» - «использование внешних ресурсов». В международной бизнес-практике этот термин определяет последовательность организационных решений, суть которых состоит в передаче некоторых, ранее самостоятельно реализуемых организацией функций или видов деятельности внешней организации или, как принято говорить, «третьей стороне». Аутсорсинг часто называют «феноменом XX века», а также «величайшим открытием бизнеса последних десятилетий», так как лишь с конца 1980 года это понятие вошло в практику бизнеса и получило действительно широкое распространение. В то же время сама идея привлечения ресурсов специализированной фирмы для решения стоящих перед организацией задач отнюдь не является новой. Эта идея и механизм ее реализации известны с тех пор как в экономической теории, а затем и в научном менеджменте сформировались понятия разделения труда, специализации и кооперации. Тем не менее именно в условиях экономической глобализации разделение труда и производственная кооперация в мировом масштабе открывают совершенно новые перспективы для применения давно известных принципов организации производственной деятельности и управления ею [1].

В современном менеджменте под аутсорсингом понимают выполнение отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) или бизнес-процессов (организационных, финансово-экономических, производственно-технологических, маркетинговых) внешней организацией, располагающей необходимыми для этого ресурсами, на основе долгосрочного соглашения. В настоящее время аутсорсинг рассматривается как современная методология

создания высокоэффективных и конкурентоспособных организаций в условиях жесткой конкуренции трех экономических центров, сложившихся к началу XXI века в мире – США, Японии и Европы [2].

Конкуренция является «питательной средой, основой и главной движущей силой аутсорсинга. В некоторых странах предприниматели все еще могут строить свои планы, рассчитывая на доступность сырья и/или дешевой рабочей силы. В такой ситуации можно сначала не уделять должного внимания снижению затрат и повышению качества обслуживания. Однако в большинстве развитых стран мира любое конкурентное преимущество достигается за счет знаний, умений и творческих решений. К сожалению, не все эти преимущества долговечны, поскольку благодаря современным технологиям новые знания и умения довольно быстро распространяются среди конкурентов. Аутсорсинг – продукт современных тенденций развития мировой экономики, противоположных тенденциям монополизации. Это методология адаптации управления организации к условиям рынка, позволяющая быстро входить в новый бизнес, используя все имеющиеся возможности внешней среды, а в отдельных случаях и ресурсы конкурентов.

Среда современно бизнеса характеризуется следующими факторами:

- 1) ускорением происходящих в ней изменений;
- 2) изменением позиций потребителя;
- 3) возрастанием конкуренции за ресурсы;
- 4) интернационализацией бизнеса;
- 5) дальнейшим развитием научно-технического прогресса;
- 6) развитием информационных сетей и т.д.

Характер деятельности организации целиком зависит от выбора между производством и приобретением, жизненно важного для производительности и конкурентоспособности. Среди западных ученых и аналитиков проблема этого выбора известна как «make or buy?»

(«производить или покупать?»). За последнее время взгляды менеджеров на эту проблему претерпели значительные изменения [2].

Раньше основными покупателями на рынках сбыта были крупные предприятия, приобретающие главным образом сырье, которое затем сами и перерабатывали. Современный менеджмент делает упор на развитие корпоративных связей, близость к потребителям, производительность и конкурентоспособность. Это подкрепляет идею о снабжении «извне» [1].

За последние десятилетия мощная волна аутсорсинга захлестнула почти все организации. В стремлении сократить размеры фирмы, уменьшить штаты штаб-квартир и сосредоточить внимание на добавочной стоимости и основных, характерных для этой фирмы видах деятельности, государственные и частные организации применяют принцип «снабжение извне» ко многим процессам, которые раньше выполнялись самими фирмами. Результаты выполнения этих процессов покупаются у аутсорсеров в качестве услуг. К ним относятся, в первую очередь, обслуживающие процессы (приготовление пищи, обеспечение безопасности, уборка, обслуживание офисной техники и другие процессы обеспечения жизнедеятельности организации), затем вспомогательные и, наконец, основные. Отдельными областями применения аутсорсинга стали транспорт, коммуникации, складское хозяйство, управление недвижимостью и пр.

По мнению Роберта Монзки из Мичиганского университета, существуют семь перспективных тенденций, влияющих на стратегию аутсорсинга (таблица 1.1).

Таблица 1.1 – Тенденции, влияющие на стратегию ведения аутсорсинга

№ П/П	Тенденция	Стратегия
1	Технология процесса/производства	-Союзы стратегических поставщиков с ведущими в отрасли поставщиками технологий

Окончание таблицы 1.1

№ П/П	Тенденция	Стратегия
2	Информационные технологии	-Глобальная стратегическая цепь -Связь с важными поставщиками с помощью электронных средств связи
3	Глобализация	-Интеграция стратегии обеспечения/обслуживания клиента -Совместное с ключевыми поставщиками поддержание конкурентоспособности в вопросах качества, стоимости, доставки, времени и т.д. - Модификация структуры/каналов снабженческой базы
4	Учет требований внешнего клиента	-Интеграция базы снабжения в цепь снабжения внешнего клиента
5	Возрастание сложности работы	-Необходимость создания обширной базы обеспечения/стратегий поиска источника и точных критериев оценки эффективности относительно стратегических целей
6	Юридические вопросы/защита окружающей среды	-Решение вопросов защиты окружающей среды наряду с вопросами снабжения
7	Пересмотр/модификация	-Пересмотр внешних процессов -Модификация устаревших моделей использования внешних источников снабжения

Аутсорсинг как технология бизнеса состоит в вынесении за пределы компании отдельных функций или видов производственной деятельности (основных, вспомогательных или обслуживающих процессов), выполняемых ранее самостоятельно, либо в реализации «третьей стороной» целых бизнес процессов, являющихся частью общей бизнес-системы.

Бизнес-процессом называется совокупность взаимосвязанных функций и видов производственной деятельности, направленных на получение определенного результата.

Отношения в рамках аутсорсинга связывают организацию-производителя продуктов и/или услуг, которая является заказчиком или клиентом, и аутсорсера, т.е. организацию-исполнителя, располагающую необходимыми ресурсами, например:



1) профессиональными (аутсорсер имеет высококвалифицированных специалистов, которых нет у компании-клиента);

2) производственно-технологическими (аутсорсер располагает необходимыми производственными мощностями или технологиями);

3) финансово-административными (аутсорсер умеет управлять некоторыми проектами так, чтобы снизить их стоимость и ускорить выполнение);

4) региональными (в некоторых регионах или странах аналогичная работа стоит дешевле) и т.п.

По отношению к организации-производителю и конечному потребителю организация-аутсорсер является «третьей стороной», ресурсы аутсорсера привлекаются организацией-производителем для реализации основной, вспомогательной или обслуживающей деятельности, связанной с производством необходимых потребителю продуктов/услуг. В итоге привлечение ресурсов аутсорсера, т.е. третьей стороны, или вынесение ряда функций или бизнес-процессов «на сторону» имеет своей целью наилучшее удовлетворение запросов потребителя, т.е. соответствие продукта/услуги отдельным ценовым, качественным критериям и индивидуальным потребностям [2].

Аутсорсинг обслуживающих процессов (социально-бытовых функций или обеспечение жизнедеятельности офиса) связан с сокращением выполняемых видов работ внутри организации-клиента, когда эти виды работ частично или полностью выполняются аутсорсером. К ним относятся, например, ведомственная охрана, общественное питание, уборка зданий и помещений и соответствующие функции, управление автотранспортом организации, обслуживание компьютеров, оргтехники и средств связи, и др. Сокращаются отделы и штат работников организации клиента, ранее ответственных за проведение этих работ [1].

Привлечение квалифицированных специалистов к управлению организацией (аутсорсинг функций управления организацией), обучению и

повышению квалификации персонала (аутсорсинг корпоративного обучения), аутсорсинг логических функций и маркетинга, аутсорсинг основных и вспомогательных производственных процессов и т.п. может быть эффективным при полной или частичной передаче соответствующих функций аутсорсеру. Отдельное направление аутсорсинга представляет собой аутсорсинг человеческих ресурсов.

Внедрение в практику менеджмента принципов процессного управления (Business Process Management) положило начало аутсорсингу бизнес-процессов (Business Process Outsourcing, BPO) как методологии, логически дополняющей реинжиниринг бизнес-процессов (Business Process Reengineering, BPR). В этом случае аутсорсеру полностью передаются отдельные бизнес-процессы, «выходы» которых потребляются организацией-клиентом. Аутсорсинг бизнес-процессов является частью общей программы реструктуризации организации-клиента в рамках BPR. Компании-аутсорсеры предлагают клиентам комплексные решения, связанные с реорганизацией всей системы управления на основе использования технологий и BPR, при этом «за пределы» организации-клиента выносятся бизнес-процессы в области логистики, маркетинга, финансового менеджмента, бухгалтерский и управленческий учет, производственные бизнес-процессы, управление человеческими ресурсами, юридическое сопровождение и др. [2].

Таким образом аутсорсинг – широкое понятие, объединяющее различные формы взаимовыгодного сотрудничества. К аутсорсингу, в частности, можно отнести:

- 1) использование услуг специализированных организаций для решения внутренних проблем компании (например, разработки проектов, кадрового обеспечения, обучения персонала);

- 2) приобретение у сторонних компаний услуг по реализации отдельных бизнес-процессов (например, в сфере логистики, информационного и финансового обслуживания и т.п.);

3) вынесение производства (частично или полностью) в регионы с более дешевой рабочей силой;

4) реализацию проектов (частично или полностью) силами внешних организаций, располагающих необходимыми ресурсами, в том числе высококвалифицированным персоналом;

5) вынесение части активов за пределы предприятия, создание дочерних фирм и совместных предприятий для выполнения отдельных видов деятельности (производства или услуг).

На сегодняшний день основными видами аутсорсинга являются:

1) бухгалтерский – является одной из самых популярных форм аутсорсинга по праву считается передача сторонней организации бухгалтерского учета и составления отчетности на предприятии. За результаты несет ответственность руководитель предприятия-заказчика услуг. Возможно несколько вариантов сотрудничества:

- составление отчетности;
- ведение учета;
- полное обслуживание (ежедневный учет, отчетность, создание и проведение первичных документов);

В целом аутсорсинг бухгалтерских услуг – удобная функция, позволяющая не создавать бухгалтерию на предприятии;

2) IT аутсорсинг – подразумевает передачу довольно широкого спектра функций, связанных с обслуживанием компьютеров и прочей офисной техники. Любая услуга в этой сфере может быть отнесена либо к обслуживанию оборудования (ремонт принтера, моноблока и т.д.), либо к программному обеспечению (создание и сопровождение компьютерных программ). IT аутсорсинг наиболее распространен во всем мире – это связано с активизацией использования информационных технологий и высоким требованиям к специалистам в данной сфере;

3) аутсорсинг персонала – более актуален для крупных предприятий, где возможна текучесть кадров. Вопросы управления персоналом являются

очень затратными по времени и стоимости. Специальные кадровые агентства могут взять на себя функции найма персонала, расчета налоговой нагрузки, связанной с заработной платой, расчета премий и компенсаций. Расчет заработной платы гораздо реже становится объектом аутсорсинговых услуг. Ответственность за качество работы персонала кадровое агентство не несет;

4) юридический аутсорсинг – удобен для средних и малых предприятий. Специальная аутсорсинговая компания будет совершать обслуживание по налоговому и трудовому праву. Также на аутсорсинг можно вынести регистрацию, реорганизацию и ликвидацию юридических лиц. Высокая квалификация юристов аутсорсинговых компаний позволяет полностью передать юридические функции. Штатный юрист, скорее всего, обойдется дороже стороннего специалиста, так как трудовая нагрузка на специалиста обычно невысокая;

5) логистический аутсорсинг – также называют транспортным. Он подразумевает передачу функций перевозки сторонней организации. Это удобно для тех предприятий, которые пользуются логистическими услугами время от времени и нет потребности содержать собственную логистическую службу. Логистическая компания возьмет на себя функции складирования запасов и готовой продукции, их транспортировки. Все процессы, связанные с перевозкой и складированием также входят в компетенцию транспортной компании;

6) промышленный (производственный) аутсорсинг – характерен для высокотехнологичных предприятий. Компании в сфере производства техники и телекоммуникаций передают сторонней организации весь производственный процесс. Вследствие этого снижается себестоимость изготовления, повышается качество и надежность. Тем самым они могут сосредоточиться на продвижении существующих товаров и разработке новых видов продукции.

К аутсорсингу следует обращаться, если оплата услуг сторонней компании будет выгодней содержания собственного отдела. То есть затраты на аутсорсера будут ниже затрат на штатного сотрудника.

Основным преимуществом аутсорсинга является возможность сконцентрироваться на основной деятельности. Так часть неосновных функций передается другой организации, это позволяет сэкономить ресурсы, которые направляются на развитие предприятия.

В абсолютных показателях стоимость аутсорсинга выше, чем привлечение к работе штатного сотрудника. Но необходимо также учитывать реальную экономию времени при сравнении и учитывать альтернативные затраты.

Аутсорсинговая компания несет ответственность за все выплаты, связанные с заработной платой сотрудника: страховые взносы, оплата больничного листа, декретных, отпусков. Также в случае временных простоев затраты, связанные с ними, также возьмет на себя аутсорсер.

Многие аутсорсинговые компании при долгосрочных контрактах предлагают скидки за тот же объем работ. Оплата аутсорсинговых услуг происходит только по факту выполнения работы. Существует три типа оплаты аутсорсинга:

1) оплата по результату – наиболее распространена, денежные средства переводятся только после получения конкретного количественно измеримого результата;

2) оплата по часам, указанным в договоре – обычно применяется при выполнении нестандартных задач, временные нормативы по которым не установлены. В данном случае аутсорсинговая компания выдвигает предложение по времени выполнения, а предприятие-заказчик соглашается на поставленные временные рамки;

3) оплата реально отработанного времени – используется, например, при заказе аутсорсинговых услуг по найму персонала. Специалист аутсорсинговой компании затрачивает время на подбор персонала.

Ответственности за последующую работу взятого сотрудника он не несет. Ему оплачивается только реально отработанное время.

## **1.2 Подходы и методы внедрения аутсорсинга**

В научной литературе аутсорсинг рассматривают как бизнес-модель, которая отражает преобразование бизнес-процессов в компании при его внедрении [2].

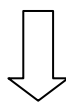
В настоящее время отсутствуют методические подходы для разработки и успешного использования универсальной модели, которая была бы пригодна для любого вида экономической деятельности и любых ситуаций. Поэтому была создана методика выбора аутсорсинговой бизнес-модели, основанная на методе экспертных оценок [3].

Ее основные этапы показаны на рисунке 1. С ее помощью определяется лучший вариант на базе анализа набора возможных вариантов, в котором реализуются выбранные факторы повышения конкурентных преимуществ компании.

Существует и ряд других методик. К примеру, В.Н. Круглов предлагает проводить оценку эффективности проекта аутсорсинга экспертным методом на основе интегральной суммы произведений балльных значений и весомости каждого критерия [4].

Однако в качестве критериев выступают не факторы, обеспечивающие конкурентные преимущества, а показатели, влияющие на эффективность внедрения проекта, доля собственных и заемных средств компании, срок реализации проекта, качество и цена продукции. Данная методика ориентирована на поиск наиболее эффективного варианта внедрения проекта аутсорсинга, но она практически не учитывает условий, обеспечивающих конкурентные преимущества в перспективе.

Подбор команды экспертов (в нее должны входить руководители и собственники)
---



компании, компетентные сотрудники, сторонние консультанты)

Установление перечня факторов, напрямую влияющих на конкурентоспособность при использовании определенного варианта аутсорсинговой бизнес-модели



Формирование балльной системы и расчет баллов по каждому фактору (к примеру, от 0 до 10; 0 – влияние на конкурентоспособность отсутствует, 10 – фактор оказывает наибольшее влияние)



Расчет удельного веса влияния каждого фактора на конкурентоспособность определенного варианта аутсорсинговой бизнес-модели



Определение общего эффекта влияния всех факторов на конкурентоспособность определенного варианта аутсорсинговой бизнес-модели и выделение варианта, получившего наивысшую оценку

Рисунок 1.1 – Методика выбора аутсорсинговой бизнес-модели

Эти методики сводятся к определению наиболее эффективного варианта аутсорсинга, но следует отметить, что достижение положительного эффекта от его использования достигается лишь при организации успешного взаимодействия заказчика и исполнителя в рамках заключенного договора. Для этого предложен механизм, практическая реализация которого подразумевает разработку и осуществления комплекса мер, направленных на достижение взаимовыгодного сотрудничества заказчика и исполнителя в рамках договора аутсорсинга [3]. Такой механизм ориентируют на достижение стратегических целей компании, например, повышение конкурентоспособности и эффективное выполнение ключевых видов деятельности. На основе этих целей формулируются стратегические задачи – сокращение издержек, улучшение качества продукции или услуг, использование передового опыта, снижение рисков, высвобождение и

перераспределение ресурсов и др. Механизм реализации аутсорсинга базируется на принципах, то есть правилах достижения взаимовыгодного сотрудничества в рамках аутсорсингового соглашения. К ним относятся:

1) применение стратегического подхода к управлению компанией (наличие стратегии развития и долгосрочных программ, направленных на достижение конкурентных преимуществ и завоевание новых рынков сбыта);

2) систематический анализ и учет изменений факторов внутренней и внешней среды компании (регулярное выявление сильных и слабых сторон, а также потенциальных возможностей и угроз в деятельности компании);

3) формирование альтернативных вариантов использования аутсорсинга, что позволит выбрать тот вариант, который соответствует концепции развития компании и особенностям ее внешней среды;

4) учет специфики деятельности компании (любой бизнес на конкретной территории имеет свою специфику, поэтому ее следует учитывать при разработке модели аутсорсингового взаимодействия для каждого предприятия);

5) экономическое обоснование применения аутсорсинга (предполагает комплексный анализ состояния предприятия и его внешней среды, прогнозирование, построение различных моделей аутсорсинга и выбор варианта, соответствующего достижению стратегических целей предприятия);

6) ориентация на гибкость и упрощение систем управления (отражает стремление компаний к переходу от сложных иерархических систем управления к более гибким, имеющим большую маневренность, что позволяет оперативно реагировать на изменения факторов внешней и внутренней среды);

7) соблюдение четкой последовательности в принятии решения о применении аутсорсинга и его реализации на практике;

8) научная обоснованность принимаемых решений на каждом этапе;



9) наличие предложения на рынке аутсорсинговых услуг, так как при этом у заказчика появляется право выбора наиболее эффективного аутсорсера и достижения взаимовыгодного сотрудничества.

И.С. Попов и В.В. Березин полагают, что для достижения конкурентных преимуществ следует также руководствоваться ключевыми факторами успеха, которые представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Ключевые факторы достижение взаимовыгодного сотрудничества

Фактор	Значение фактора
Определение целесообразности аутсорсинга	Принятие этого решения следует подкреплять соответствующими расчетами, подтверждающими необходимость привлечения стороннего исполнителя для выполнения определенных видов деятельности
Выбор оптимального партнера	Необходимо выбирать лучшего из потенциальных кандидатов с целью достижения взаимовыгодного сотрудничества
Разработка стратегических целей с доведением до аутсорсеров	Руководству компании необходимо сформулировать дальнейшее видение бизнеса, в частности определить стратегические цели, с которыми нужно ознакомить потенциальных аутсорсеров. Четко поставленные цели позволят уже на начальном этапе отсеять часть кандидатов, не соответствующих выделенным требованиям
Четкость разработки финансовой стороны отношений	Перед началом сотрудничества следует четко изложить финансовую составляющую проекта с отражением предлагаемых цен и тарифов на услуги, методов и конкретных формул ценообразования, текущий уровень затрат заказчика и предполагаемый уровень затрат аутсорсера, финансовое состояние предприятий

Окончание таблицы 1.2

Фактор	Значение фактора
Соблюдения графика подготовки договора	Компании должны следовать четко определенной последовательности стадий заключения договора; любое желание изменить этот график, как в сторону увеличения, так и в сторону сокращения сроков, может привести к расторжению отношений еще на стадии подготовки контракта
Современная проработка проекта аутсорсинга	Подразумевает совместную работу сторон над проектом реализации аутсорсинга на предприятии, включающую компромиссное решение спорных вопросов и закрепление этих положений в контракте
Создание эффективной системы	Предполагает создание центра контроля и управления взаимодействием между заказчиком и исполнителем в рамках договора, что позволит оперативно реагировать на изменения и

управления	координировать совместную деятельность
------------	--

Важной задачей, которая также требует пристального внимания, является разработка мероприятий по снижению рисков при сотрудничестве предприятий по договору аутсорсинга. Данная проблематика освещена Н.Н. Фирсовой, исследования проводились на основе передачи на исполнение сторонней компании функций бухгалтерского учета [5]. Риски рассматриваются не только со стороны заказчика, но и со стороны исполнителя, который также подвержен риску искажения получаемой информации и кадровому риску, а помимо них еще и возможному риску привлечения к ответственности за незаконную деятельность заказчика и риску низкого спроса на услуги. Источники возникновения рисков заказчика показаны в таблице 1.3.

Таблица 1.3 – Возможные риски заказчика в аутсорсинге учетных функций

Тип риска	Описание риска
Риск искажения передаваемой информации	Обусловлен некорректной передачей информации исполнителю, что может быть вызвано не только недобросовестностью исполнителя, но и отсутствием необходимых механизмов для выполнения такой передачи. В результате у исполнителя появляется некорректная информация, которая приведет к негативным явлениям возложенных на него функций

Окончание таблицы 1.3

Тип риска	Описание риска
Страновой риск	Возникает при ведении хозяйственной деятельности за рубежом, а также в случае заключения договора аутсорсинга с иностранной компанией.
Кадровый риск	Данный риск может быть вызван текучестью кадров у аутсорсера (увольнение, болезнь, декретный отпуск и т.д.)
Технологический риск	Подразумевает возможность возникновения технических ошибок в работе исполнителя. Также он связан с отсутствием требуемой квалификации и профессиональных навыков у представителей аутсорсера, что может быть обусловлено спецификой отрасли, представленной заказчиком услуг
Риск утечки конфиденциальной информации	При передаче данных сторонней компании, представляющих коммерческую тайну, существует риск утечки данных третьим лицам
Риск стратегии ухода	Подразумевает вероятность возникновения неблагоприятных последствий при расторжении договора

	аутсорсинга. В результате учетные функции могут возвратиться на исполнение обратно к заказчику или будут переданы другому аутсорсеру. При возврате функций в компанию существует риск отсутствия необходимых навыков у персонала предприятия в области учетных функций. В случае принятия решения о выборе нового аутсорсера заказчик будет вынужден осуществить поиск партнера и установлению взаимовыгодных отношений с ним, которые потребуют дополнительных затрат времени и ресурсов
--	---

С точки зрения эффективного использования ресурсов, а также распределения ответственности и рисков можно выделить частичный (выборочный) и полный аутсорсинг.

Частичный, или выборочный, аутсорсинг – передача аутсорсеру конкретных функций или частей бизнес-процессов компании. В то же время ряд взаимосвязанных функций выполняется компанией самостоятельно.

Целью частичного аутсорсинга является желание организации-клиента сохранить влияние на планирование, управление и контроль, сосредоточить в своих руках передовые технологии. В ряде случаев частичный аутсорсинг преследует цели освоения организацией новых технологий (например информационных), приспособления к новым условиям деятельности. Частичный аутсорсинг также широко применяется также при разработке новых продуктов, внедрении ноу-хау или дорогостоящих процессов, требующих значительные инвестиции и продолжительных сроков освоения. При этом в реализацию аутсорсинг-проекта могут быть вовлечены ресурсы нескольких организаций, каждая из которых в данном случае снижает долю собственного риска, перераспределяя затраты между партнерами.

Частичный аутсорсинг позволяет уделять значительное внимание индивидуальным запросам организации-заказчика или конечного потребителя, находить специфические решения, отвечающие конкретным условиям деятельности. Но самое главное – частичный аутсорсинг позволяет эффективно использовать внутренние ресурсы организации-заказчика (производственную и технологическую базу, квалифицированный персонал,

интеллектуальный капитал). Использование частичного аутсорсинга является одним из методов распространения прогрессивных технологий, стандартов качества и концепций современного менеджмента.

В связи с широким использованием услуг аутсорсинга для реализации лишь части отдельных производственных функций или конкретных задач иногда используется термин «ауттаскинг». Подобные неологизмы призваны сконцентрировать внимание на характере отношений между партнерами в аутсорсинг-проекте. В частности, ауттаскинг предполагает больший контроль над выполнением порученных внешней стороне конкретных задач, например, обработки, бумажных носителей информации и формирования электронной базы данных, обслуживания компьютеров и техники в офисе, приема заявок по телефону и т.п.

Частичный аутсорсинг дает возможность:

- 1) небольшим организациям выйти на этот рынок со своими услугами, а потенциальным клиентам получить доступ к услугам аутсорсинга без радикальных изменений стратегии развития организации;
- 2) организации-клиенту учиться у специализированной организации-аутсорсера и правильно оценивать свой потенциал в дальнейшем развитии конкретных функций и видов деятельности;
- 3) создать условия для разработки более масштабного аутсорсинг-проекта.

Отношения в рамках частичного аутсорсинга отличаются большей гибкостью, позволяют без значительного ущерба для клиента изменять характер и содержание конкретных заданий.

Полный аутсорсинг – передача аутсорсеру отдельных функций (производственных, сервисных, информационных, финансовых, управленческих и пр.) целиком, с возложением на него полной ответственности за их выполнение.

Целью полного аутсорсинга является сокращение уровней управления, упрощение внутренних процессов планирования, разукрупнение

и декапитализация компании, сокращение затрат, в том числе управленческих.

Обобщая данные о формах сотрудничества партнера в рамках аутсорсинг-проекта, отобразим критерии, отражающие сущность отдельных форм аутсорсинга (таблица 1.4). Каждая форма аутсорсинга имеет свои преимущества, выражаемые в повышении эффективности и конкурентоспособности организации в конкретных условиях реализации соглашения об аутсорсинге.

Таблица 1.4 – Формы аутсорсинга и их характеристики

Критерии	Формы аутсорсинга	Качественные характеристики
Иерархическая координация отношений в рамках соглашения об аутсорсинге	Внутренний	-Высокий уровень контроля за деятельностью партнера-аутсорсера и качеством выполняемых услуг; -Возможность непосредственного влияния на цену услуг.

Окончание таблицы 1.4

Критерии	Формы аутсорсинга	Качественные характеристики
Создание совместного предприятия	Внутренний	-Сохранение финансового контроля; -Сохранение присутствия на рынке; -Возможности диверсификации.
Выполнение работ полностью осуществляется за счет ресурсов аутсорсера	Полный	Аутсорсер полностью отвечает за: -Выполнение работы; -Возможность применения стандартных решений; -Снижение стоимости услуг; -Сокращение уровней управления.
В выполнение работ вовлечены внутренние ресурсы организации-клиента	Частичный	Аутсорсер несет ответственность только за: -Выполнение отдельных видов или части работы; -Снижение рисков; -Возможность сохранения и развития ноу-хау; -Обучение в рамках проекта; -Возможность подбора индивидуальных решений.
Вынесение за пределы организации	Аутсорсинг бизнес-	-Децентрализация управления; -Декapитализация;

взаимосвязанных функций (бизнес-процессов)	процессов	-Реструктуризация бизнеса.
--	-----------	----------------------------

Аутсорсинг направлен на взаимовыгодное и долгосрочное сотрудничество, поэтому каждая из сторон должна получать положительный эффект в течение длительного периода времени. При использовании передачи управления рисками на стороннюю компанию возлагается весь комплекс работ по непосредственной постановке и обеспечению протекания процессов управления рисками на предприятии, включая:

- разработку и внедрение комплексной системы управления рисками предприятия;
- обеспечение процессов управления рисками;
- непрерывный мониторинг уровня корпоративных рисков;
- периодическое выявление и анализ рисков;
- качественную и количественную оценку рисков компании-заказчика;
- разработка комплекса методов реагирования и превентивных мероприятий;
- оценка затрат в целях утверждения бюджета на управление рисками;
- формирование перечня контрольных процедур.

При ущемлении интересов одной из сторон продолжать сотрудничество будет невыгодно, а расторжение договора заставит заказчика сделать выбор: искать нового партнера или вернуть данный бизнес-процесс в компанию. Оба варианта потребуют дополнительных затрат денежных ресурсов и времени, что может негативно сказаться на конкурентоспособности предприятия. В целях снижения и ограничения рисков разработан механизм, позволяющий обнаруживать и подавлять их влияние [5]. Подобный механизм позволяет управлять возможными рисками сторон аутсорсинга и снизить их влияние посредством своевременного включения отдельных положений в договор. Механизм управления рисками представлен на рисунке 1.2.

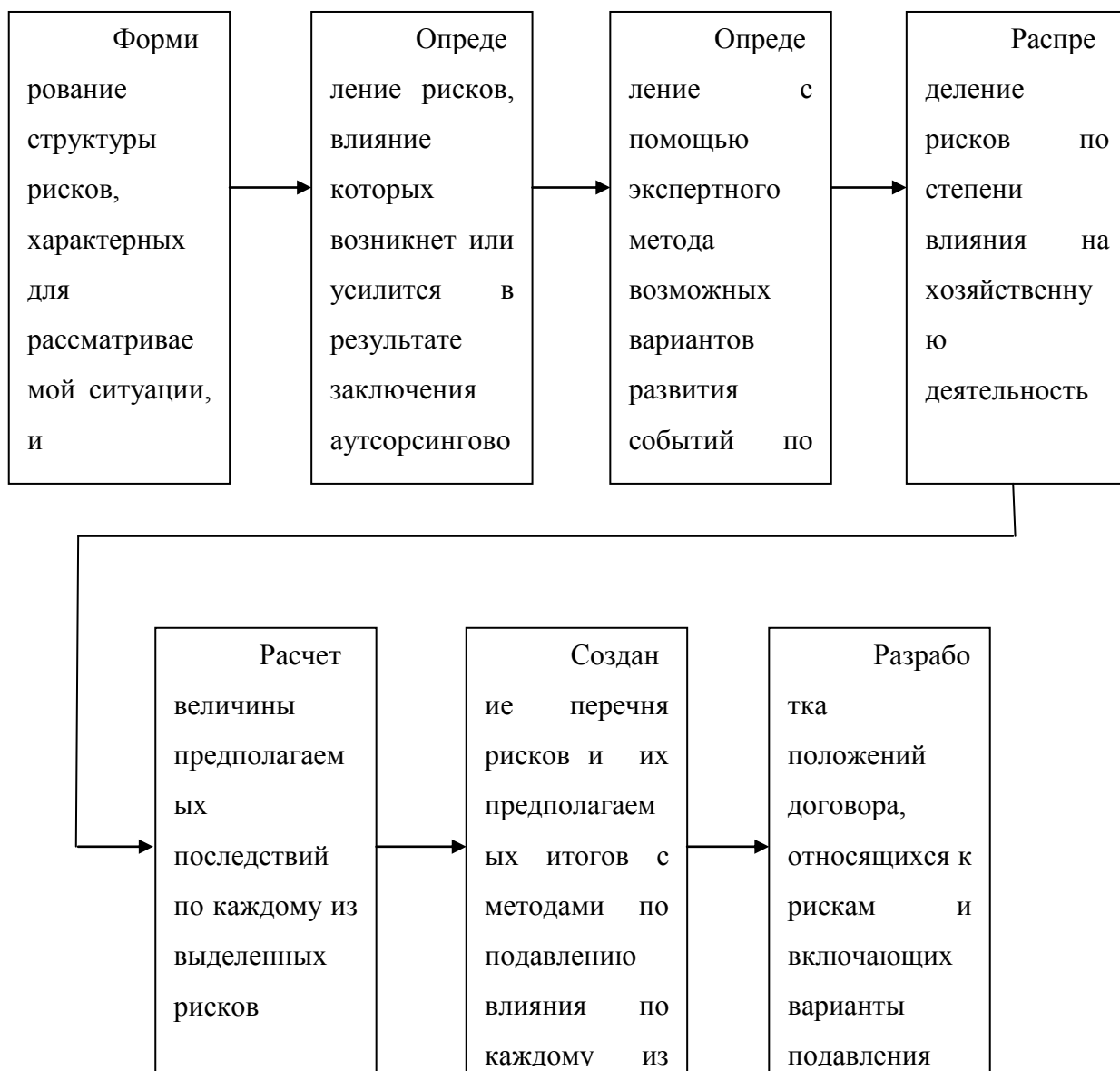


Рисунок 1.2 – Механизм управления рисками в аутсорсинге

### 1.3 Особенности внедрения аутсорсинга в сфере ЖКХ

Система управления многоквартирными домами требует изменений в виде восстановления нарушенных основных законов рынка и конкуренции. В связи с этим нельзя не отметить существующие проблемы в сфере жилищно-коммунального хозяйства. И это в условиях, когда одной из важнейших стратегических государственных задач в России является решение жилищной проблемы. Так как более 60% граждан страны нуждаются в улучшении жилищных условий. Основным финансовым механизмом ее решения в странах с развитой экономикой является система ипотечного жилищного кредитования – один из надежных и проверенных на практике способов решения острой социальной проблемы – обеспечение граждан жильем в соответствии с их потребностями и возможностями [6]. Однако на сегодняшний день, когда организации жилищно-коммунальной сферы перекладывают всё большую ответственность на жильцов домов, и людям самим приходится оплачивать работу тех же дворников, заниматься ведением учета и расчетом денег становится актуальным вопрос по эффективному управлению многоквартирным домом, особенно для семей, приобретающих жилье в кредит или его арендующие. Нормальное состояние дел сейчас можно наблюдать лишь в кооперативах. Практически ежедневно собственникам жилья приходится сталкиваться с проблемами в сфере ЖКХ, в том числе с произволом управляющих компаний, с их халатностью и хамством.

На данном этапе развития экономики нашей страны, для множества предприятий работающих в сфере ЖКХ большое значение приобретает аутсорсинг. Он признан одним из лучших способов для эффективной работы предприятия, а иногда и единственным шансом фирмы выжить на рынке. Интересна практика внедрения аутсорсинга в сферу ЖКХ. Ведь после реформирования произошло множество изменений, которые сейчас создают большие проблемы в управлении жилищно-коммунальным хозяйством.



Наиболее эффективным способом управления многоквартирным домом является привлечение квалифицированной управляющей организации, которая, в свою очередь, привлекает на конкурсных условиях для оказания отдельных видов услуг специализированные жилищно-эксплуатационные, коммунальные, ремонтные, строительные и другие организации [7, с. 143].

Некоммерческая организация, будет иметь свой банковский счет, на этот счет жильцы многоквартирных домов будут перечислять средства, с них ТСЖ будет оплачивать коммунальные услуги. Основные поставщики света, тепла, горячей и холодной воды будут обязаны заключить договор с новым ТСЖ. Что касается всех других служб – уборки двора и подъездов, вывоза мусора, сантехнических, электротехнических, ремонтных и прочих работ, то тут ТСЖ совершенно свободно в выборе подрядчиков. Здесь особо актуально использование аутсорсинга. На сегодняшний день существует большое количество клининговых компаний, которые предоставляют услуги по уборке подъездов, дворов, в таких компаниях работают специалисты узких специализаций. Товарищество может заключить договор с одной из таких компаний.

Если жильцов не будет удовлетворять качество работы, то договор всегда можно расторгнуть и пригласить новых подрядчиков. Все что нужно сделать собственникам жилья – это провести собрание. И в этом большой плюс аутсорсинга. Ведь с управляющей компанией всё далеко не так просто: мы можем жаловаться на нерадивого дворника или сантехника, но кто никто не обратит внимания на такие жалобы.

Такой вариант управления МКД как система непосредственного управления (НУ), приемлема для домов, где есть реально работающие домовые комитеты, т.е. дома, где собственники заинтересованы в комфортных условиях своего проживания и готовы организованно обсуждать и решать вопросы. Непосредственное управление, это такой способ при котором сами жильцы управляют домом, и не передают эту функцию сторонним организациям. С 1 сентября 2014, существенно ограничилось

непосредственное управление, и теперь оно возможно в домах, где не более 16-ти квартир.

Проведем сравнительный анализ трех способов управления многоквартирными домами для более четкого понимания различий между ними (таблица 1.4).

Анализ данных таблицы, раскрывает все плюсы и минусы каждой формы управления МКД. Таким образом, можно сделать вывод, что для собственников жилья, в сложившейся ситуации в системе ЖКХ лучшим вариантом будет объединение в ТСЖ, и привлечение подрядчиков для выполнения различных видов работ.

Таблица 1.5 – Формы управления многоквартирными домами

Действие / Форма управления	Управляющие компании (УК)	Товарищество собственников жилья (ТСЖ)	Непосредственное управление (НУ)
Цели органов управления	получение прибыли	интересы собственников помещений	интересы собственников
Контроль результатов работ по ремонту и содержанию имущества	контроль результатов работ по итогам года	полный контроль результатов работы и расходования средств	отсутствие какого-либо контроля
Лица, занимающиеся заключением договоров с ресурсоснабжающими организациями, контролирующие количество и качество ресурсов	управляющая компания	органы управления ТСЖ	каждый собственник самостоятельно
Функции управления МКД осуществляет	персонал УК	органы управления ТСЖ	все собственники помещений
Принятие решений в ключевых вопросах управления МКД	собрание собственников помещений	собрание собственников помещений	общее собрание собственников
Накопление денежных средств на капитальный ремонт	банковский счет управляющей компании	банковский счет ТСЖ	каждый собственник сам накапливает средства
Определением	собрание	органы	собрание

размера оплаты содержания и ремонта жилых помещений занимается	собственников	управления ТСЖ	собственников [8]
Эффективность использования собираемых денежных средств	менее 30%, т.к. большая часть собранных денежных средств, уходит на внутренние нужды	20-60%	80-100%, т.к. часть работ жильцы могут выполнять сами, сохраняя собранные денежные средства на целевые нужды

Одну из основных проблем управления жилым домом в России – повышение качества жилищных и коммунальных услуг – необходимо решать поэтапно, опираясь на зарубежный опыт по эффективному управлению многоквартирными домами и внедряя его в российскую практику в той мере, в какой это возможно. Одним из принципов государственной системы жилищного обеспечения, является стимулирование создания товариществ собственников жилья.

Во-первых, целесообразно было бы ввести в России закон, поясняющий: что такое аутсорсинг, чем он выгоден, в каких сферах используется, его положительные и отрицательные стороны. Таким образом, можно сделать вывод, что для собственников жилья, в сложившейся ситуации в системе ЖКХ лучшим вариантом будет объединение в ТСЖ, и привлечение подрядчиков для выполнения различных видов работ. Одну из основных проблем управления жилым домом в России – повышение качества жилищных и коммунальных услуг – необходимо решать поэтапно, опираясь на зарубежный опыт по эффективному управлению многоквартирными домами и внедряя его в российскую практику в той мере, в какой это возможно. Одним из принципов государственной системы жилищного обеспечения, является стимулирование создания товариществ собственников жилья. Во-первых, целесообразно было бы ввести в России закон, поясняющий: что такое аутсорсинг, чем он выгоден, в каких сферах используется, его положительные и отрицательные стороны. Таким образом, законодательная основа аутсорсинга значительно повысит его роль, ведь в нашей стране, многие считают, что аутсорсинг правильно применять лишь в

бизнесе, хотя за рубежом аутсорсинг встречается гораздо чаще и в других сферах жизни общества.

Также, с учетом зарубежного опыта, представляется целесообразным повысить в России роль правления и председателя ТСЖ. Страхование ответственности управляющих развито в большинстве стран Европы и Америки. Возможно, качество жилищно-коммунальных услуг в России тоже кардинально поменялось бы с введением такого подхода нашим законодательством. На Западе многие политехнические вузы, а также специальные колледжи дают базовое образование, позволяющее выпускнику начать работать управляющим. К сожалению, в Минобрнауки России о таком подходе пока даже не задумываются. Было бы неплохо позаимствовать такой опыт нашей стране. Также можно освоить ротацию кадров в ЖКХ, очень популярную систему в Японии. Сейчас в России лишь в единичных случаях происходит ротация кадров на некоторых предприятиях, а можно было бы, изучив опыт Японии, начать внедрять такую систему и в работу ЖКХ РФ.

В России остро стоит проблема нехватки средств и несвоевременные платежи за оказанные услуги. Несвоевременная оплата ЖКУ сдерживает качество выполняемых работ. В нашей стране нужно отработать систему льгот, субсидий, тарифов и кредитов, как это делают за границей. В Европе нет такого явления как массовые неплатежи, проблем неоплаты услуг вообще не возникает.

Для этого за рубежом применяются две разные модели – модель «скидки» и модель «амортизации». Модель «скидки» предполагает возможность выбора тех услуг, в которых нуждается квартиросъемщик. Пропорционально этому рассчитывается квартплата. Согласно модели «амортизации», чем бережнее вы относитесь к своему жилью, тем меньше платите. Разве что-то мешает российским квартиросъемщикам (собственникам и нанимателям) тоже начать объединяться для защиты своих прав. Для этого можно провести такие мероприятия: повышение

прозрачности всех процедур формирования тарифной политики ЖКХ; реструктуризации и ликвидации задолженностей в сфере ЖКХ [9, с. 31].

Также в России, как уже есть за рубежом, можно создать Жилищный суд, результатами работы которого будут являться: полная прозрачность деятельности всех структур ЖКХ и тарифов на жилищно-коммунальные услуги; отсутствие коррупции; близкое к идеальному качество обслуживания потребителей; предъявление простыми жителями исков монополисту.

На основании всего вышесказанного можно сделать вывод, что аутсорсинг может во многом улучшить состояние дел в управлении МКД как с финансовой стороны, так и с точки зрения получения качественных услуг, которые жильцы выбирают для себя сами.